

# enquête

Paul Molga  
@paulmolga

Il n'a pas attendu sa disparition, comme il le programmait il y a dix ans, pour céder son entreprise à une ONG. Dans une lettre engagée, adressée mercredi à ses 3.650 salariés, Yvon Chouinard, 83 ans, fondateur de la marque américaine de vêtement outdoor Patagonia, a annoncé avoir transmis la totalité du capital de son entreprise et de ses droits de vote à deux organisations créées ad hoc pour protéger la planète. « Notre Terre est désormais notre seul et unique actionnaire », écrit-il.

Comme il le fait depuis bientôt cinquante ans, ce militant écologiste devenu homme d'affaires malgré lui, ainsi qu'il l'a confessé dans son autobiographie (« Confessions d'un entrepreneur pas comme les autres », éditions Vuibert), a inventé son propre modèle. Exclue, l'option d'une vente pour en distribuer le fruit à des causes environnementales, qui n'aurait donné aucune « garantie sur le maintien de nos valeurs et de nos équipes autour du monde » ; exclue aussi, l'introduction en Bourse qui aurait été « une véritable catastrophe » conduisant l'entreprise à faire « le choix du gain à court terme plutôt que de penser croissance à long terme et responsabilité ».

D'un commun accord avec sa femme, Malinda, et ses enfants, Claire et Fletcher, seuls actionnaires à ses côtés, il a donc décidé de « mettre le capitalisme à genoux » et d'imaginer pour cela sa « propre option » : transférer 98 % du capital de l'entreprise au Hold Fast Collective, une nouvelle ONG à but non lucratif conçue pour lutter contre la crise environnementale, la protection de la nature et de la biodiversité, et les 2 % restant, ainsi que la totalité des droits de vote, au Patagonia Purpose Trust qui préservera les valeurs et la mission de l'entreprise : « Nous utilisons le monde des affaires pour sauver notre planète. »

La première structure récoltera chaque année les dividendes attachés à ses actions après déduction des investissements nécessaires à la pérennité du groupe dont les ventes avoisinent le milliard d'euros. La seconde décidera du montant de leur allocation à travers un conseil d'administration composé de la famille Chouinard, du président de Patagonia, Ryan Gellert, et de quelques proches, dont Kris Tompkins, ancienne présidente du groupe et veuve du fondateur de la marque The North Face, des amis de toujours. Le montant des sommes susceptibles d'être ainsi allouées à des associations luttant contre la crise climatique pourrait atteindre chaque année 100 millions de dollars « pour les 50 prochaines années », espère le fondateur.

## L'éminence green de l'économie verte

Considéré comme « l'éminence green » de l'économie verte, Yvon Chouinard milite depuis toujours pour un entrepreneuriat utile à l'écologie. « Profits et mission d'entreprise sont inextricablement liés », soutient ce précurseur qui ne ressemble en rien à un homme d'affaires. De petite taille, vêtu de T-shirts et de pantalons de toile, ce patron atypique se décrit plus volontiers comme un artisan activiste passionné d'escalade, de surf et de pêche à la mouche.

C'est au pied des hautes parois du parc de Yosemite (Californie) qu'il fait ses premières armes d'entrepreneur en vendant à ses amis grimpeurs, à l'arrière du coffre de sa vieille Ford décapotable, des pitons et des mousquetons réutilisables de sa conception, d'une légèreté révolutionnaire.

« On l'a d'abord fait pour nous, puis petit à petit, comme ça fonctionnait bien, les autres grimpeurs sont venus nous demander comment se procurer le même équipement. Tout a commencé comme cela, sans réelle volonté au départ d'en faire un métier. On n'a jamais rien inventé ou révolutionné ; on a "reconçu" des équipements qui existaient pour réarranger les choses dans une meilleure direction, et cela a été comme cela tout au long de l'histoire de Chouinard Equipment, ma première entreprise, puis de Patagonia », se souvient-il.

Comme pour le matériel, l'apprenti entrepreneur réarrange aussi le business. Il n'a pas fait d'études. Né dans le Maine de parents québécois modestes en 1938, il passe son enfance à l'école buissonnière en se réfugiant dans des activités de pleine nature. Encore adolescent, il est reconnu comme un grimpeur de talent qui arpente les voies les plus difficiles des parois ouest américaines. « A l'époque déjà, il avait une conception très pure de l'escalade, avare de



Yvon Chouinard, fondateur de Patagonia, il y a 49 ans : « Nous utilisons le monde des affaires pour sauver notre planète. » Photo Natalie Behring/NYT-redux-REA

# Yvon Chouinard, le patron qui rend la planète actionnaire

**ENVIRONNEMENT //** Fondateur de la marque de textiles outdoor Patagonia, ce précurseur de l'écologie industrielle cède ses actions à une ONG qui utilisera les dividendes pour les investir dans des causes environnementales. Une première mondiale et un testament destiné à donner un autre sens au capitalisme.

matériel », raconte l'alpiniste slovène Marko Prezelj qui a fait partie du team d'ambassadeurs de la marque. Les pitons dont il a besoin pour ses ascensions forgent sa réputation. Pour répondre à la demande, il embauche son premier salarié et avale quantité d'ouvrages sur le management. « Je voulais savoir le genre de business que je voulais faire, trouver un modèle de fonctionnement. Je me suis rendu compte que pour faire ce que je voulais faire, j'allais devoir briser certaines règles », raconte-t-il.

C'est ce qu'il fait dès la création de Patagonia en 1973, armé de son propre MBA, le diplôme phare des études commerciales qu'il rebaptise pour la circonstance en « management by absence ». Perfectionniste, il veut des vêtements aussi performants et respectueux de l'environnement que son matériel d'escalade mais délègue à outrance pour mieux s'imprégner de « l'ordre sauvage du monde » lors de voyages d'affaires où il passe son temps à tester ses propres produits. « Le meilleur moyen de limiter notre impact est de concevoir des produits de la meilleure qualité possible, durables, fonctionnels, beaux et simples », édicte-t-il en principe de production.

## La polaire, son gros coup

De ce diktat naît la polaire, une maille en velours synthétique, chaude, souple et isolante devenue depuis un standard des magasins des sports. Le succès est immédiat. Jusqu'en 1991, l'entreprise connaît une croissance folle.

« C'était trop », se souvient Kris Tompkins. Acculée de dettes, Patagonia doit licencier 20 % de son personnel. « Cette expérience a profondément marqué Yvon. Après ça, il s'est définitivement recentré sur ses convictions profondes : maîtriser la performance sans être à la merci de l'économie de marché et sentir le point de rupture sans jamais

dépasser ses limites, comme en escalade », explique cette proche. Trois ans plus tard, l'apprenti patron fait un choix radical qui menace la survie de son entreprise après que les employés de son magasin new-yorkais se sont plaints de maux de tête récurrents causés par les émanations de pesticides de ses vêtements en coton : passer au tout bio. Les prix explosent de plus de 40 %, la marque gagne une réputation de « Patagonia » auprès de ses détracteurs, mais elle conquiert un public de militants.

Ses catalogues se font dès lors les messagers de l'engagement écoresponsable de son patron qui en signe généralement des éditos au vitriol pour boycotter les stations-service d'Exon Mobil, « compagnie écocide », dénoncer « le business incontrôlé de la mode », ou militer contre « les colorants contenant des métaux lourds » sur fonds d'images intenses de paysages naturels. « Ces catalogues étaient un des éléments de l'image de la marque qui présentait ses valeurs de la société et ses obligations à une époque où

« Ses convictions profondes : maîtriser la performance sans être à la merci de l'économie de marché et sentir le point de rupture sans jamais dépasser ses limites, comme en escalade. »

**KRIS TOMPKINS**  
Ancienne présidente du groupe et veuve du fondateur de The North Face

l'écologie était une affaire de chevelus. Nous y racontions tout ce qui permettait d'éduquer le consommateur sur les questions environnementales. C'était un dessein aussi important que de vendre les produits », rapporte Rob BonDurant qui a dirigé le marketing de la marque pendant ses années d'or militantes.

Depuis lors, Patagonia s'est placé en champion de la RSE, multipliant les initiatives pour harmoniser ses convictions, ses process industriels et ses actions philanthropiques. « Vingt ans avant qu'on ne commence à parler de décroissance, Yvon a eu l'intuition de la taille biologique idéale d'une entreprise, là où, comme la nature, elle serait en équilibre avec elle-même et son environnement », écrit son fan et ami François Lemarchand, fondateur de Nature & Découverte, en préface de son autobiographie.

## Matières recyclées

Patagonia a ainsi été l'une des premières firmes américaines certifiées B Corp en 2011, cinq ans après le lancement aux États-Unis de ce label qui certifie des entreprises ayant un effet sociétal et environnemental positif. Plus de la moitié de sa gamme textile contient désormais des matières recyclées. L'entreprise réutilise tout ce qui peut l'être : bouteilles de sodas, sous-vêtements en polyester, polaires, T-shirts, vestes de montagne et de ski, qu'elle récupère auprès de ses 800 revendeurs et de sa (très) maigre portion de magasins en propre (moins de dix dans le monde), puis découpe, hache, réduit à l'état moléculaire et purifie le textile pour constituer une nouvelle matière première.

Fin août, elle a signé un partenariat technologique avec le spécialiste du recyclage enzymatique de plastiques Carbios, aux côtés de Puma, Salomon et On, pour accélérer ce programme de refonte des pièces d'habillement à base de PET (polytéréphthalate d'éthylène), le plastique polyester qui

représente la grande majorité des fibres textiles produites mondialement.

A Ventura, siège californien de Patagonia, niché entre les collines et l'océan, des panneaux solaires fournissent l'essentiel des besoins en électricité. Les salariés y disposent d'une cantine bio, de vélos en libre-service, d'une crèche, d'une école maternelle, d'un bus scolaire qui ramène les enfants près de leurs parents pour limiter les trajets urbains. Chacun peut également prendre un congé rémunéré par le groupe pour travailler bénévolement jusqu'à deux mois dans une association environnementale. Ce cadre a valu plusieurs fois à la marque le titre d'« entreprise où il fait bon travailler ».

En 2002, Yvon Chouinard a également cofondé avec Craig Mathews – propriétaire d'un magasin d'équipement de pêche à la mouche dans le parc de Yellowstone – le 1 % for the Planet, un conglomérat d'entreprises qui s'engage à reverser 1 % de leur chiffre d'affaires annuel à des associations environnementales. A ce jour, 6.000 entreprises dans plus de 60 pays, dont un millier en France, ont adhéré à ce que les fondateurs appellent le « cercle de conscience ».

« Yvon a eu l'intuition de la taille biologique idéale d'une entreprise, là où, comme la nature, elle serait en équilibre avec elle-même et son environnement. »

**FRANÇOIS LEMARCHAND**  
Fondateur de Nature & Découverte

Elles ont reversé l'an passé près de 50 millions de dollars (350 millions depuis 2002) à 4.500 associations militant sur le terrain pour la préservation de l'environnement. « Le 1 % pour la planète n'est pas une aumône mais le prix que nous estimons juste de payer à la planète pour avoir le droit d'y exercer notre business », explique Yvon Chouinard.

Son engagement est aussi personnel : il reverse comme sa femme la moitié de son salaire à différentes causes, comme la préservation des espaces sauvages de Patagonie, le réensemencement de rivières à saumons, la lutte contre le prélèvement illégal de bois dans les forêts primaires et le combat contre le braconnage d'espèces sauvages. L'argentier dont la fortune est estimée à 1,2 milliard de dollars par le magazine « Forbes », aurait ainsi reversé plus de 150 millions de dollars à des causes écologiques. La cession philanthropique de Patagonia est l'étape ultime de son projet d'entreprise : « Être une partie de la solution au problème plutôt qu'une partie du problème », savoure Yvon Chouinard. ■